



**FACULDADE DE TECNOLOGIA EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: GESTÃO DE EMPRESA FAMILIAR**

**EMPRESA FAMILIAR: DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE  
SUCESSÃO**

**Rian Cerdeira Bernat**  
**RA 2045084/0**

**Professor Orientador:**  
**José Antônio Rodrigues do Nascimento**

**Brasília/DF, 2013.**

**Rian Cerdeira Bernat**

**EMPRESA FAMILIAR: DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE  
SUCESSÃO**

**Trabalho de curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.**

**Professor Orientador: José Antônio  
Rodrigues do Nascimento**

**Brasília/DF, 2013.**

**Rian Cerdeira Bernat**

**EMPRESA FAMILIAR: DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE  
SUCESSÃO**

Trabalho de curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso Administração de  
Empresas do UniCEUB – Centro  
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio  
Rodrigues do Nascimento

**Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013**

**Banca Examinadora**

\_\_\_\_\_  
Prof. Orientador: José Antônio Rodrigues do Nascimento

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Examinador(a):

\_\_\_\_\_  
Prof.(a) Examinador(a):

DEDICO à minha família que sempre acreditou na minha capacidade e me apoiou nas decisões, e, em especial, a Renata Alencar Campolina, minha namorada, pelo apoio e sacrifício em busca da minha jornada pelo conhecimento.

# **EMPRESA FAMILIAR: DIFICULDADES ENCONTRADAS NO PROCESSO DE SUCESSÃO**

## **RESUMO**

O presente trabalho trata do processo de sucessão de empresas familiares, apresentando seus principais conceitos e características, bem como detalhando os processos a serem realizados na empresa em busca de uma otimização do processo de sucessão patrimonial. Foram abordados temas como a relevância do método a ser utilizado, as vantagens e desvantagens da empresa familiar, sua origem no Brasil e os períodos de claras mudanças no conceito dessas empresas até os níveis de preparação exigidos atualmente. Os dados que fundamentaram a pesquisa foram coletados por meio de entrevistas e questionário estruturados realizados com os principais agentes do processo sucessório na cidade de Brasília, no bairro da Asa Norte. Entre os principais resultados obtidos estão diversas ações que devem ser tomadas pelo sucedido, pelo sucessor, pelo gerente da empresa e pela própria família a fim de se obter um processo sucessório satisfatório, além de entender o quão preparadas estão essas empresas para enfrentar o momento da sucessão. Procurou-se analisar as principais dificuldades ao longo do processo de sucessão na empresa e a importância que esse processo possui. Essas ações buscam facilitar o momento de transição de poder na empresa, evitando dificuldades como: falta de possíveis sucessores, desgaste excessivo do clima organizacional dos funcionários, principalmente os mais antigos, falta de profissionalização da empresa para realização de um planejamento do processo sucessório saudável, aumentando assim as chances de sucesso da empresa após a transferência do poder, e até mesmo conseguir unir a experiência que o sucedido possui com a juventude e toda capacidade do sucessor.

**Palavras-chave:** Empresa familiar, sucessão, planejamento, processo.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como problema as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares no processo de sucessão. É analisado, em especial, se as empresas familiares da área médica e odontológica do Distrito Federal, em específico o Setor Hospitalar Norte, possuem o nível de preparação necessário para a realização do processo sucessório.

Nesse contexto, vários autores destacam que a sucessão não é um evento único, mas sim, um processo que necessita de planejamento. Diversos fatores podem ser citados como empecilhos para realização do processo sucessório, como o número excessivo de sucessores, a falta de uma liderança natural ou bem aceita entre os possíveis sucessores, desinteresse destes pelo negócio, divergências familiares muito marcantes, insatisfação ou desinteresse pessoal do fundador com relação ao futuro da empresa.

Este trabalho tenciona mostrar um pouco mais sobre as empresas familiares, notadamente aquelas que se encontram na terceira geração em diante, assim como entender a razão de terem conseguido este feito. O objetivo principal é conhecer as ações preventivas a serem adotadas tanto pela empresa familiar quanto pelo sucessor da terceira geração no momento de assumir a empresa.

Alguns objetivos específicos serão abordados, como a origem das empresas familiares brasileiras, os conceitos de empresa familiar, as suas características, assim como seus pontos fortes e fracos e o planejamento do processo de sucessão.

LODI (1997) levanta fatores determinantes às dificuldades no processo de sucessão. As três principais são: falta de capacitação do sucessor, interferências do relacionamento familiar e resistência do sucedido para desligar-se da empresa. Apesar de tantos fatores se apresentarem como desafios presentes e constantes na sucessão, não se pode dizer que a empresa familiar está fadada ao fracasso, pois a literatura também apresenta diversas ações preventivas que podem servir como facilitadoras no processo sucessório. Entre essas ações estão as citadas por SCHEFER (1995), como a preparação do sucedido para o processo de sucessão, a necessidade de profissionalização da empresa e a capacitação do sucessor.

O problema pode ser mais bem visualizado quando se tem contato com os números apontados pela literatura, que mostram que apenas 30% das empresas familiares chegam à segunda geração, e somente 5% delas atingem a terceira geração (OLIVEIRA, apud FLORIANI, 2007).

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e formulários estruturados realizados com os principais agentes do processo sucessório, o sucedido, o sucessor e o gerente da empresa e de fontes como livros, *sítes*, artigos e publicações científicas.

Quanto ao método utilizado neste estudo, pode-se defini-lo como dedutivo. Serão considerados como verdadeiros e indiscutíveis alguns princípios, possibilitando-se chegar a conclusões de maneira formal através da lógica.

Dada a natureza do problema deste artigo, a abordagem quantitativa foi a escolhida, com a coleta de dados primários realizada por meio de pesquisa de campo. A pesquisa foi feita por meio de questionário focado nas características das empresas familiares e posteriormente confrontado com as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares nas etapas do processo de sucessão patrimonial e no preparo dos sucessores. O questionário foi levado pelo pesquisador até os proprietários das empresas pesquisadas nos meses de abril e maio de 2013.

A amostra utilizada na pesquisa foi de 30 empresas localizadas no Setor Hospitalar Norte, prestadoras de serviços hospitalares como clínicas médicas e odontológicas enquadradas no conceito de empresa familiar retiradas de total aproximado de 300 empresas desse ramo de atuação na região. Focalizou-se o universo de empresas de pequeno e médio porte para aplicação da pesquisa, obtendo-se assim um panorama sobre o nível de preparação para o processo sucessório em que se encontram essas empresas. A tabulação e análise dos dados



considerou a estatística descritiva, com auxílio do *software Microsoft Excel*, com geração de gráficos.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1. Origem das empresas familiares no Brasil

No Brasil, de acordo com Oliveira (1999), as empresas familiares surgiram com as capitanias hereditárias, no início do século XVI, logo após o Brasil ter sido descoberto por Portugal. Tais capitanias, nas mãos de uma família, podiam ser transferidas por herança aos herdeiros que administravam essas terras.

Em um segundo momento, os grandes cultivadores, chamados de Barões do Café, fizeram o papel de grandes empresas privadas familiares no Brasil. Todavia, somente após a Segunda Guerra Mundial é que este tipo de empresa realmente cresceu em larga escala, principalmente em virtude de incentivos estatais. Na passagem a seguir, Oliveira descreve o fato:

"(...) Naturalmente, existem momentos da economia em que a conjuntura e a estrutura são mais favoráveis ao surgimento de empresas familiares, tais como nas décadas de 30, 40 e 50, pois existia forte proteção do Estado, com subsídios, proteção alfandegária e mesmo reserva de mercado. O período do regime militar também favoreceu a empresa familiar, com o maior fortalecimento das empresas estatais, principalmente as grandes, sendo que o corporativismo estatal se refletiu na proteção da empresa familiar (grande, média e pequena) (OLIVEIRA, 1999, p.18)."

O crescimento continuou na década de 70 com o chamado milagre econômico, em que as pessoas achavam que poderiam empreender sem risco algum. Com uma política fechada, os empresários eram muito dependentes das ações governamentais. Como não havia concorrência com produtos do mercado

externo, o grau de exigência do consumidor não era muito elevado, por não haver parâmetros para fins de comparação.

Em 1990, a abertura do mercado trouxe a integração do país à economia mundial por intermédio do capital estrangeiro. A vinda de empresas estrangeiras dotadas de alta tecnologia acirrou a concorrência no mercado brasileiro, obrigando as empresas nacionais a se profissionalizarem. Nesse ambiente, muitas empresas que não se adaptaram a esse novo paradigma faliram. Todo esse processo de inserção internacional do país ocorreu em um momento de grandes mudanças na economia mundial, notadamente em decorrência da globalização. (MARTINS, 1999).

Assim, por mais que as empresas familiares estivessem estruturadas, a queda da proteção estatal foi um duro golpe na economia empresarial brasileira, em que empresas até então acostumadas como uma política econômica protecionista tiveram que adequar-se a um novo paradigma. Essa tendência figura hoje na economia brasileira, ou seja, para sobreviverem, as empresas familiares têm que passar por mudanças profundas em sua estrutura, envolvendo fatores como sucessão, abertura de capital e gestão profissional.

Todavia, este processo tem se mostrado bastante árduo para este tipo de empresa e os números confirmam isso. Em todo o mundo, a menor parte das empresas familiares sobrevive numa segunda geração e uma modesta minoria suporta a terceira.

Em escala mundial, apesar de não existirem estatísticas precisas a respeito do número de empresas controladas por famílias, até as estimativas mais conservadoras colocam a proporção dessas empresas entre 65% e 80% do total de

empresas privadas. Dessa forma, LANK (2001, p.130) afirma que “os empreendimentos familiares são um dos maiores – senão o maior – propulsores do bem-estar social e econômico de todas as economias capitalistas”.

### 3.2 Conceitos e características de empresas familiares

O conceito relacionado à empresa ser ou não familiar é bastante amplo e alguns autores utilizam a passagem por um processo de sucessão entre gerações como critério para definição de uma organização familiar. Para outros autores, porém, basta haver uma simples divisão do percentual do capital na referida empresa entre os membros da família para determinar se ela é ou não familiar.

Conforme Oliveira (1999, p. 18), empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Já para Giglioti (2004, p. 07), empresas familiares são empresas de iniciativa privada, cujo capital pertence aos membros de uma determinada família.

Nota-se na caracterização de cada autor certa indefinição quanto ao conceito de empresa familiar, o que mostra que ainda estamos longe de ter um consenso sobre sua determinação. Podemos observar uma concepção bastante ampla em relação ao assunto abordado, porém, pressupõe-se que as características determinantes para que uma empresa seja chamada de familiar é que a família possua parcela majoritária ou tenha gestão do negócio.

Essas empresas surgem pela ideia de um empreendedor geralmente audacioso, que possui visão de negócio e inicia a empresa usualmente com o auxílio de um pequeno número de funcionários, recebendo apoio e colaboração dos

membros da família, o que dá sustentação ao conceito mais simples do que é uma empresa familiar. Podem-se destacar três tipos básicos de empresas familiares: a tradicional, onde o capital é fechado e existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce o controle completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto mas a família ainda detém o controle e há maior transparência e participação na administração por profissionais que não fazem parte da família; e por fim, a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa.

As principais características das empresas familiares brasileiras são, segundo LODI (1999), a forte valorização da confiança mútua com laços afetivos que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa; a valorização da antiguidade como atributo que supera a eficácia ou competência; a exigência por dedicação, o também chamado de vestir a camisa da empresa; a expectativa de alta fidelidade por parte dos funcionários; a dificuldade de separação entre o que é racional e o que é emocional; e por fim, os jogos de poder, em que muitas vezes sobressaem habilidades políticas à capacidade administrativa.

### 3.3. Vantagens e desvantagens

A entrada do filho na empresa do pai, ainda que esperada, é sempre um momento delicado para ambos. Nessa etapa, o filho reafirma ao pai seu amadurecimento e a possibilidade de superá-lo. Simultaneamente, o filho vive a angústia de situações de imposição e submissão ao pai. A sucessão configura-se num jogo que evolui à medida que as performances se sucedem através de

movimentos de aproximação e afastamento entre pai e filho, em que cada um se prepara para seguir sozinho.

O papel da família na gestão das empresas familiares precisa ser mais bem entendido, a fim de maximizar as forças e controlar ou eliminar as fraquezas desse tipo de empresa. Para LODI (1998, p. 4) “toda organização requer uma estratégia ofensiva que deve ser baseada em suas forças positivas”.

Empresas familiares sobressaem às outras na questão de qualidade, pois há um maior comprometimento com o produto e o serviço associado ao nome da família sendo oferecidos ao mercado. Existe também uma união entre acionistas e sócios, fazendo com que estes sustentem a empresa em possíveis épocas desfavoráveis, e também uma melhor comunicação entre os membros da direção da empresa familiar.

Durante a sucessão, haverá sempre um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos sucessores. Já em relação às desvantagens, pode-se observar o seguinte conceito: “(...) empresas familiares apresentam algumas fraquezas evidentes no seu processo de desenvolvimento e cultura, quando comparadas com as outras organizações” (LODI, 1998, p. 4).

Como boa parte das empresas familiares são iniciadas sem planejamento algum e com a confiança e força de vontade de seu criador, com o passar do tempo, elas prosperam e seu empreendedor precisará de ajuda de filhos, netos, sobrinhos e irmãos. Estes, por sua vez, começam suas atividades sem preparação e experiência. A falta de experiência e comodismo dos parentes contratados para

cargos mais elevados, em certos casos, acaba por gerar uma cobrança exagerada por resultados sem se preocupar com o processo administrativo.

O fato de as relações internas entre os participantes das organizações serem muito pessoais e haver interferência de fatores emocionais na tomada de decisão, segundo LODI (1998), colocam as empresas familiares em situação de desvantagem em relação às organizações não familiares. Em alguns casos, os funcionários membros da família, aproveitando a intimidade e o poder que possuem não se dedicam satisfatoriamente às suas funções; com isso, a promoção de pessoas sem qualquer requisito, baseando-se apenas no seu grau de confiança, se dá de forma equivocada. A facilidade que existe dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa desequilibra e dificulta a contabilidade e a gestão de patrimônio. LODI (1998) também cita as contratações de parentes no sentido de ajudar cada um pessoalmente, esquecendo-se de qualificá-los quanto à sua competência para ocupar o cargo destinado.

### 3.4. Planejamentos da sucessão patrimonial nas empresas familiares

O planejamento do processo sucessório nas empresas familiares se torna um ponto fundamental de sobrevivência. Assim, abordam-se o plano e as fases do processo de sucessão para se atingir tal objetivo.

De acordo com Oliveira (2006), o processo sucessório conduz o gestor para um planejamento sucessório familiar composto por cinco fases. Para a fase um, o autor menciona a identificação dos resultados a serem alçados. Neste momento, deve ser feita a identificação dos componentes da organização que se pretende alcançar no futuro, como por exemplo: missão, visão, valores e objetivos da

empresa. Na fase dois, deve-se estabelecer o perfil básico do profissional, elaborando-se um levantamento dos aspectos ligados ao conhecimento e às habilidades do futuro sucessor. Esse perfil deve ser estabelecido de maneira interativa, com algumas forças para impulsionar a empresa familiar, como por exemplo: a criatividade e a inovação, a vantagem tecnológica, a cultura organizacional baseada em melhoria e aprendizado constantes, os processos bem sintonizados, e a constante busca pela qualidade. Na fase três, é realizado um amplo debate acerca dos resultados esperados e do perfil básico do executivo sucessor. Se essa fase for bem executada, o processo sucessório tem oportunidade de ser bem-sucedido e proporcionar um destaque nos resultados da empresa. Na fase quatro, realiza-se a escolha do executivo sucessor, uma etapa que pode ser tanto fácil como difícil, dependendo do que ocorreu nas fases anteriores. Neste momento, a franqueza e a honestidade devem sustentar o processo para a análise final e para a escolha do executivo sucessor. Na quinta fase, ocorre a implantação e avaliação da sucessão, fase de consolidação do processo sucessório. Sempre que possível, o executivo da sucessão deve concentrar seu esforço e atenção para que sua evolução seja o mais adequada possível, apresentando os resultados esperados. Portanto, para que o planejamento do processo sucessório nas empresas familiares seja viável, é fundamental a interação dessas cinco fases e o envolvimento de todas as partes: sucedido, sucessor, família e empresa.

### 3.5 Principais dificuldades encontradas na sucessão

Muitas vezes, as organizações familiares não estão preparadas para o processo de sucessão, já que o fundador ocupa o cargo de gestor por muito tempo e nem sempre os seus herdeiros se preparam profissionalmente para substituí-lo quando necessário. Estatísticas apontam que são poucas as empresas familiares que passam da terceira geração. Para não enfrentar grandes dificuldades quando há a mudança do líder, é necessário que haja um planejamento bem estruturado que oriente os gestores a conseguir retorno financeiro e longevidade. O estabelecimento de metas e objetivos pode auxiliar as empresas familiares a buscar profissionais que atendam às suas necessidades e a minimizar conflitos, mesmo em meio a modificações.

As empresas familiares enfrentam uma gama considerável de problemas, como erros gerenciais, despreparo profissional e falta de vocação, o que pode levar, no longo prazo, à sua extinção. Por isso, é difícil encontrar empresas familiares de terceira ou quarta geração entre os principais grupos do país. A tendência é de que entre 60% e 80% das empresas familiares acabem ou sejam vendidas durante o tempo de vida da primeira geração. Por outro lado, permanecem nas mãos dos descendentes até a terceira geração apenas entre 15% e 35% dos casos (LARK, 2001). O autor chama a atenção para a predominância de fatores relacionados com o gerenciamento do processo de sucessão como a principal razão da fragilidade dos negócios de família. O momento da sucessão é usualmente marcado pela explosão de conflitos que vêm à tona e torna essa relação mais complexa, principalmente por falta de normas e regras já estabelecidas entre os sócios.



Na mesma direção, Bernhoeft (1999) aponta que a grande e desafiadora mudança ocorre na transição da primeira para a segunda geração, por ser a partir dela que a empresa deixa de ser uma sociedade baseada no trabalho. Este mesmo autor ressalta que o processo sucessório é um assunto extremamente delicado, e que por isso, não pode ser tratado apenas sob os aspectos puramente lógicos da administração, pois envolve pontos afetivos e emocionais relacionados à estrutura familiar.

Por trás do processo sucessório, encontra-se um emaranhado de interesses que envolvem a manutenção do dinheiro na família, pagamento de menos impostos de transmissão da propriedade, manutenção do controle indireto do patrimônio, proteção dos descendentes diretos, segurança financeira dos fundadores, garantindo a estes o desfrute do bem-estar que o patrimônio possa garantir como reserva de valor.

Assim, para se evitarem erros durante o processo de sucessão, ressalta-se a importância de delimitar e traçar a situação atual vivida pela empresa em relação a produtos e serviços que estão sendo oferecidos por ela.

Tendo esses fatores sidos considerados, evita-se que os erros sejam cometidos e desencadeiem o processo de crise na empresa, pois neste momento podem enfatizar-se conflitos familiares pela disputa de bens e poderes.

### 3.6 Principais ações preventivas para o processo de sucessão

A sucessão não é um evento único que ocorre quando um velho líder se aposenta, mas sim um processo movido por um “relógio” de desenvolvimento. A

sucessão sempre leva tempo, mesmo nos casos de acontecimentos repentinos, como doença grave ou súbita. Nesses casos, existe um período de preparação e antecipação à passagem do bastão, além do período de ajuste e adaptação. Além disso, o processo nem sempre é racional e engenhoso como se acredita.

Algumas empresas se esforçam para ser proativas a respeito do planejamento da sucessão e antecipam as tarefas preparatórias que acompanham cada estágio de desenvolvimento da empresa e da família. Outras famílias simplesmente alcançam seu objetivo de qualquer maneira, sem muito planejamento consciente ou o realizam no último minuto. Porém, quer seja planejada ou executada em resposta às necessidades, a sucessão é um processo complexo. Os proprietários precisam formular a visão de uma futura estrutura de controle e decidir como dividir as ações. Eles precisam desenvolver e treinar os sucessores em potencial para a gerência, montar um processo para a seleção dos líderes mais qualificados e superar qualquer resistência à entrega do poder que os mais velhos possam ter, além de ajudar a nova liderança a estabelecer sua autoridade.

Segundo LODI (1999), é natural que essas ações preventivas proporcionem a oportunidade para os executivos preocupados com a sucessão patrimonial de sua empresa pensarem de uma nova maneira a respeito dos aspectos que envolvem o processo sucessório e a partir de então, dar início a seu desenvolvimento.

Essas ações começam antes mesmo da passagem do bastão para o sucessor, pois o primeiro passo é planejar muito bem o processo como um todo, aprimorando seu modelo de gestão a fim de facilitar o planejamento, visto que o executivo não pode acumular erros nessa etapa, evitando prejuízos para a empresa.

A primeira ação preventiva é começar o processo de planejamento da sucessão o mais cedo possível, assim que sentir as primeiras necessidades. LODI (1999) cita a necessidade de um evento anual para um processo contínuo, por meio de reuniões mais frequentes, incorporação de objetivos de sucessão na avaliação de desempenho, alterando a ênfase em “quem temos” para “o que precisamos”, principalmente nas questões de talentos profissionais. Um bloqueio de cargos e uma rotatividade apropriada dos cargos-chave para conhecimento geral da empresa, podem ser utilizados como critério para possíveis sucessões, tornando obrigatório o acúmulo de cargos-chave na empresa para o futuro sucessor. Outro ponto anterior à passagem do bastão é a importância que se deve dar ao debate do estilo de administração pelas duas partes (sucessor e sucedido), chegando-se ao entendimento sobre qual a melhor forma de administrar, considerando suas vantagens e desvantagens.

Durante o processo de sucessão, algumas ações são essenciais para a continuidade saudável dos negócios da família. É preciso que o sucedido continue, no curto prazo, próximo ao sucessor. É importante também que se tenha uma avaliação em tempo real das respostas e decisões tomadas na ocorrência dos primeiros problemas. Nesse momento, a preocupação está na administração de conflitos entre os familiares, não deixando que esses conflitos se tornem pessoais, agindo o sucedido de maneira imparcial, sendo direto na contribuição para a redução das divergências. Caso ocorram disputas societárias, cabe a contratação de um profissional, como um consultor externo ou um advogado para atuar como agente facilitador da questão.

Deve-se entender que os principais resultados em curto prazo devem estar relacionados à efetivação do sucessor como líder da empresa, bem como a consolidação da sua filosofia de administração. Durante esse momento, o executivo deve adotar uma postura crítica e observadora, ter clareza e objetividade no diálogo e, principalmente, verificar as interações das áreas e entender o clima organizacional em cada unidade, atuando no sentido de angariar o maior número de apoiadores da nova gestão. Faz-se necessário que o executivo saiba distinguir os diferentes papéis que desempenha: o de fundador ou executivo da empresa, o de pai, tio ou avô de um jovem que está assumindo e iniciando o trabalho na empresa. Isso se dá pela dificuldade de aceitar um membro da família como novo colega de trabalho, muitas vezes filhos, sobrinhos e netos sem qualquer tipo de experiência, o que pode, inclusive, gerar sérios problemas de falta de autoridade desses jovens herdeiros.

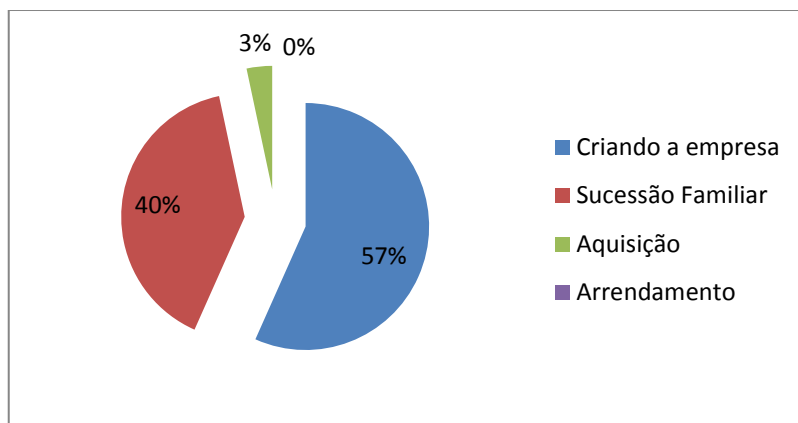
Assim, por meio dessas ações, o executivo pode afastar-se da empresa e tornar-se referência e marco para as próximas gerações que assumirão a empresa da família.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

##### 4.1. Características das empresas pesquisadas

Cada uma das trinta empresas pesquisadas possui origem familiar. Em média, as empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de existência, havendo empresas que iniciaram suas operações em 1982, até empresas constituídas em 2005. De acordo com a pesquisa, todas as empresas são formalizadas. Outro aspecto importante considerado é de que, em todos os casos, a empresa é a principal fonte de renda para os familiares diretos dos proprietários.

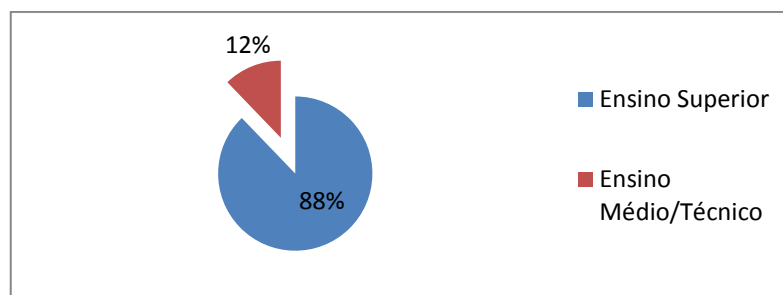
Quanto ao modo como se tornaram proprietários, 17 empresários tornaram-se proprietários criando a organização (56%), 12 por meio de sucessão (40%), somente um adquiriu a empresa de outro empresário e nenhuma das empresas pesquisadas arrendou as instalações da empresa. Conforme apresentado, em seguida, o gráfico 1.



**Gráfico 1: Modo como os empresários se tornaram proprietários**

#### 4.2 Perfis dos proprietários das empresas pesquisadas

Quanto ao perfil dos proprietários das empresas, há 41 proprietários que atuam nas 30 empresas com idade média de 40 anos. Destes, 34 (83%) são casados, 4 (10%) solteiros e 3 divorciados (7%). Com relação à escolaridade dos proprietários, observou-se que grande parte (88%) concluiu o ensino superior com graduação em medicina ou odontologia e somente dois (12%) possuem apenas o ensino médio ou técnico, exercendo na empresa o papel de administrador, conforme ilustra o gráfico 2.

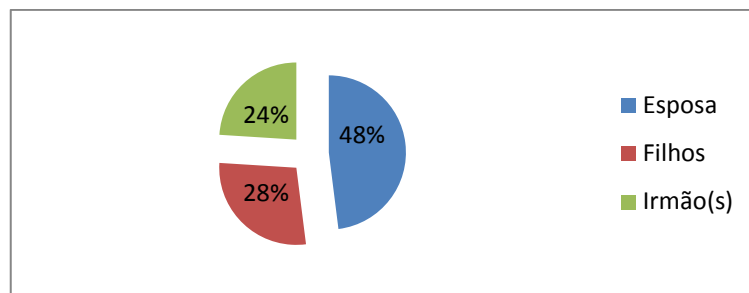


**Gráfico 2: Nível de Instrução dos proprietários das empresas**

Quanto à quantidade de filhos, a maioria dos proprietários, representando 80% do total, possui até 3 filhos. Os demais proprietários possuem de 4 a 6 filhos. No entanto, em média, apenas um filho trabalha em cada empresa, os demais possuem outras profissões e empregos ou ainda não têm idade suficiente para trabalhar na empresa.

#### 4.3. Participações da família na empresa

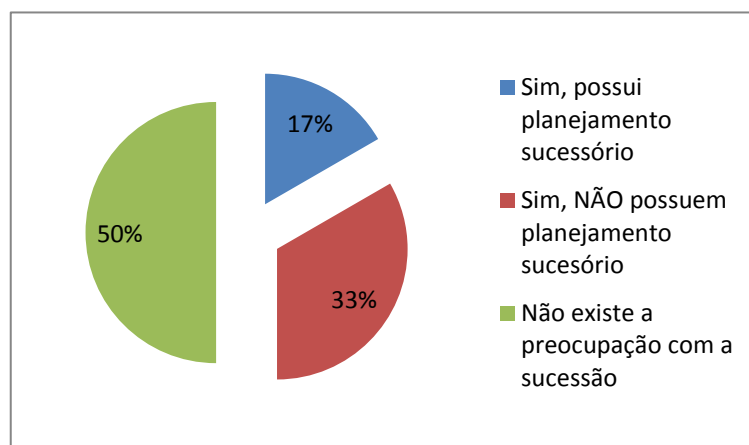
Quanto aos familiares que trabalham nas empresas, constatou-se que em 40% das empresas, as esposas dos proprietários auxiliam nas atividades diárias da organização. Constatou-se que demais familiares que trabalham na empresa representam quanto ao grau de parentesco as seguintes proporções: 70% são filhos ou irmãos, com destaque para os filhos, que representam mais de 50% destes funcionários, ilustrados abaixo no gráfico 3. Na maioria das empresas pesquisadas, o total de trabalhadores, incluindo-se os familiares, é de até 10 funcionários; apenas duas das empresas pesquisadas possuem mais de 50 funcionários em seu quadro de pessoal.



**Gráfico 3: Funcionários familiares na empresas/possíveis sucessores**

#### 4.4. Visão do fundador sobre a sucessão

Quando questionados sobre a preocupação com a sucessão da empresa, somente cinco proprietários informaram estar preocupados e que já haviam planejado a sucessão, dez responderam estar preocupados, mas não possuíam um planejamento definido e a outra metade pesquisada sequer possui a preocupação quanto à sucessão da empresa familiar.



**Gráfico 4: Preocupação com a Sucessão da empresa**

Esse resultado mostra-se importante para compreender a dificuldade da continuidade de empresas familiares, pois embora estudos anteriores mencionassem a dificuldade no processo de transição e sucessão, quer pela escolha de herdeiros, quer pela resistência dos sucedidos, neste estudo observou-

se que grande parte das empresas familiares não pensa na sucessão, na medida em que menos que 20% das empresas planejam este processo de forma correta.

Quanto aos familiares que trabalham na empresa, há aqueles que não possuem interesse em dar continuidade à gestão da empresa, ou seja, não se identificam com a atividade que executam e que trabalham na empresa de familiares por não conseguirem outro emprego. Apesar dessa constatação, 25 empresas mencionam que os familiares que trabalham na empresa da família têm as habilidades necessárias ao cargo que ocupam e executam bem o trabalho.

Destaca-se que todos os proprietários aspiram à continuidade da organização quando de seu desligamento, mas somente 40% das empresas pesquisadas teriam condições de realizar o processo de sucessão, mesmo não sendo este executado da forma mais correta. Nesse contexto, observou-se que os possíveis sucessores apontados pelos proprietários a dar continuidade à empresa são primeiramente os filhos, seguidos dos irmãos e em menor proporção foram citados os cônjuges, os cunhados e netos.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo descrito, constatou-se que a sucessão em empresas familiares caracteriza-se como um período delicado do ciclo de vida dessas organizações. Abrange o sucedido, o sucessor, a família e a empresa.

Entre as principais dificuldades enfrentadas durante período de sucessão destacam-se a pouca atenção ao planejamento da sucessão pela maior parte dos empresários, as divergências entre sucedido e sucessor, desinteresse ou pouco preparo dos sucessores para o negócio e a resistência dos funcionários quanto às futuras mudanças.

Observou-se a oportunidade de minimizar os problemas ligados ao processo de sucessão nas empresas familiares, os diversos autores consultados propõem uma série de possíveis ações preventivas que abrangem todas as partes envolvidas com finalidade de facilitar o processo e evitar os possíveis conflitos.

Por parte dos sucedidos, a falta de planejamento formal da sucessão é a maior dificuldade para se definir os critérios do sucessor. No âmbito da empresa, a comunicação é fator determinante para que os demais funcionários aceitem a ideia de um novo comando. Já o sucedido deve manter-se em constante desenvolvimento, tanto acadêmico, quanto aprimorando o aspecto da liderança. Além disso, é importante que a família também seja comunicada sobre todas as decisões tomadas na empresa por meio de reunião formal com todos os membros atuantes ou que de alguma forma façam parte do grupo familiar.

O resultado da pesquisa realizada constata que as empresas do Distrito Federal no setor de prestação de serviços médicos e odontológicos não estão preparadas para enfrentar as dificuldades encontradas no processo de sucessão, pois não cumprem com o modelo proposto pelos principais autores que abordam o tema. Verifica-se, assim, a necessidade de profissionalização dessas empresas, a fim de que elas possam se fortalecer, crescer e se desenvolver durante o processo sucessório.

## 6. Referências

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel (1999)

GIGLIOTI, Francisco. **Administração: organização e conceitos**. Campinas: LZN Editora, 2004.

LANK, A. G. Pessoas, famílias e equipes: como evitar que a dinastia vire um episódio de Dallas. In: BIRLEY, S.; MUSYKA, D. F. (org.). **Dominando os desafios do empreendedor**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1999.

LODI, J.B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1997.

LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo, Pioneira, 1987.

MARTINS, Ives Granda da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEFFER, A. B. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Porto Alegre, UFRS, 1993. (Dissertação de Mestrado).